



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

กรมอนามัย

หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์

กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี

พันธกิจ

ทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ใช้ความรู้และดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมโดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน

ค่านิยม

HEALTH

- H: Health Model: เป็นต้นแบบสุขภาพ
- E: Ethics: มีจริยธรรม
- A: Achievement: มุ่งผลสัมฤทธิ์
- L: Learning: เรียนรู้ร่วมกัน
- T: Trust: เคารพและเชื่อมั่น
- H: Harmony: เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ภายใต้ภารกิจ และความรับผิดชอบ ในการเป็นผู้อภิบาลระบบ (ดูแล ปกป้อง ค้ำครอง) ส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองเป้าหมายของประเทศ คือ ประชาชนไทย มีอายุขัยเฉลี่ย 85 ปี และอายุเฉลี่ย ของการมีสุขภาพดี 75 ปี (โดยไม่มีโรค) ในขณะที่กรมอนามัยต้องเผชิญความท้าทาย จากปัจจัยกำหนดสุขภาพที่มีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในทุกมิติ โดยเฉพาะพฤติกรรมสุขภาพ อีกทั้งความท้าทายภายในที่ต้องเผชิญ คือ การสูญเสียอัตราการกำลังจากการเกษียณ อายุราชการ Gen BB กำลังหายไปจากระบบ และมีคน Gen Y จะเป็นกำลังคนใหม่ ของกรมอนามัย ทำให้เกิดปัญหาการสูญเสีย ประสิทธิภาพ และศักยภาพการนำในระดับ ประเทศและเขต รวมทั้งการปรับบทบาท ให้สอดคล้องตามการปฏิรูปประเทศ นำไปสู่การเตรียมความพร้อมของกรมอนามัย ในการปรับกำลังคนเพื่อรองรับทั้งสภาวการณ์ ปัจจุบัน และอนาคต ด้วยการปรับบทบาท และวางแผนกำลังคนใหม่ โดยให้ความสำคัญ กับการยกระดับการขับเคลื่อนการนำ ในระดับประเทศ (National Lead)

และระดับเขต (Regional Lead) ด้วยการยกระดับศักยภาพหน่วยงานส่วนกลาง และจัดสรรอัตรากำลังให้กับศูนย์อนามัย ที่เป็นหน่วยปฏิบัติการในเขตสุขภาพ รวมทั้งการสร้างกลไกการทำงาน แบบคร่อมข้ามสายงาน (Cluster) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตอบโจทย์เป้าหมาย ทางสุขภาพของกลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม อีกทั้งได้มีการวางแผนบริหารกำลังคนใหม่ โดยมุ่งสร้างสมรรถนะใหม่ (A2IM) และ management (จัดการ/อภิบาลระบบ) ยกระดับสมรรถนะกำลังคน ดึงศักยภาพคนรุ่นใหม่ มาทำงานท้าทาย (Dream Team) สร้าง Business Partner ด้วยการพัฒนาศักยภาพให้กับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และวางกลไกการถ่ายระดับและกำกับ เชิงยุทธศาสตร์สู่การขับเคลื่อนด้วยระบบ PMS นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับบุคลากร ให้ทำงานอย่างโปร่งใส มีการสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างผลงานที่มีคุณค่า เพื่อให้เกิดความผูกพัน ต่อองค์กร ซึ่งจากการดำเนินการดังกล่าว เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาคน ของกรมอนามัยที่จะต้องเป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข”



“การบริหารกำลังคนอย่างยืดหยุ่น และก้าวไกล”

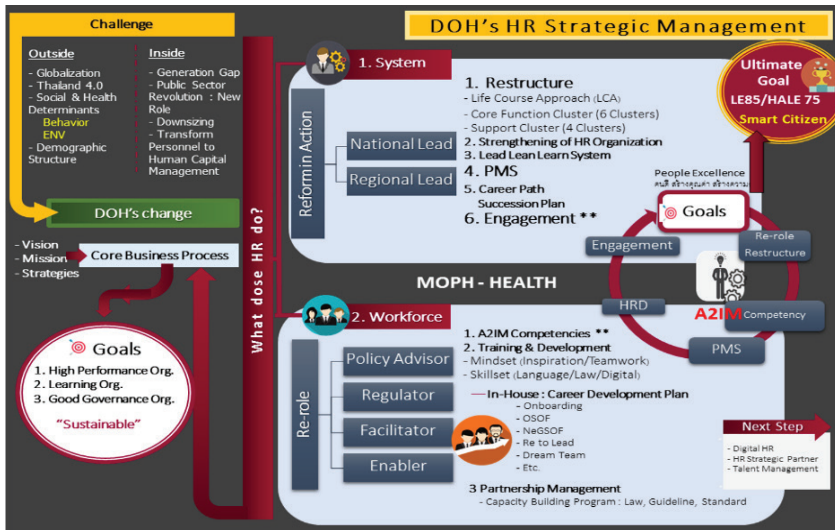
การปรับบทบาทของกรมอนามัย จากกรมวิชาการ (Technical Support) สู่การเป็นผู้อภิบาลระบบ (System Governance) ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อน การส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ของประเทศ ด้วยบทบาทของการเป็น ผู้ให้คำปรึกษาเชิงนโยบาย (Policy Advisor) กำกับติดตาม (Smart Regulator) นักวิจัย (Researcher) และนวัตกรรม (Innovator) ซึ่งการที่กำลังคนกลุ่มใหญ่ของกรมอยู่ใน ศูนย์อนามัยที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค จึงกลายเป็น ประเด็นท้าทายในการบริหารจัดการให้หน่วยงาน ในสังกัดสามารถทำหน้าที่ตามบทบาทใหม่ และตอบโจทย์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับ โครงสร้างองค์กร และบริหารอัตรากำลัง ให้เกิดการใช้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพแสดงกรอบการพัฒนาไปสู่เป้าหมายของกรมอนามัย

โดยกรมอนามัยได้ทำการปรับโครงสร้างของ ศูนย์อนามัย และมุ่งเป้าไปที่ภารกิจพัฒนาวิจัย และสนับสนุนเขตสุขภาพ ปรับเกลี่ยอัตรา กำลังจากส่วนกลางไปยังส่วนภูมิภาค ทำให้อัตรากำลังของศูนย์อนามัยเพิ่มขึ้น และ เกลี่ยอัตรากำลังภายในของศูนย์อนามัยที่เป็น Non-Core Function มาอยู่ที่ Core Function เพิ่มขึ้น 2 เท่า สำหรับส่วนกลาง ซึ่งเป็น Head Quarter เพื่อให้การทำงาน มีความยืดหยุ่น เชื่อมโยง สมองตอบ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และรองรับอนาคต จึงมีการกำหนดรูปแบบ การทำงานของสายงานหลัก เป็น Cluster

ตามกลุ่มวัย (ตามแนวคิด Life course approach) และ Cluster สายสนับสนุน ได้แก่ Cluster FIN (บริหารงบประมาณ) HR (การบริหารกำลังคน) KISS (ระบบข้อมูล การเฝ้าระวัง การจัดการความรู้) LAW (ขับเคลื่อนกฎหมาย) โดยแต่ละ Cluster ประกอบด้วย Key Actors จากทุกหน่วยงาน ในการสร้างรูปแบบการทำงานที่ตอบ เป้าประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์ ที่เชื่อมโยง ลดความซับซ้อน และมุ่งเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมทุกมิติ



ภาพ DOH's HR Strategic Management

“การบริหารกำลังคนอย่างยืดหยุ่น และก้าวทัน”

จากความท้าทายที่เกิดขึ้น นำไปสู่การบริหารกำลังคนให้สามารถทำงานตอบโจทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมอนามัยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังคนกรมอนามัย “เป็นคนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข” เพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าส่งมอบให้กับประชาชน ด้วยกำหนดสมรรถนะเฉพาะของกรมอนามัยที่ได้จากการระดมความคิดเห็นจากทุกสายวิชาชีพทุกระดับ ในการเป็นนักส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม และกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกรมอนามัยคือ A2IM ที่ต้องการให้คนของกรมอนามัยทุกคนต้องมีสมรรถนะในการประเมินสถานการณ์ (A: Assessment) ในเชิงกว้าง เชิงลึก มองเห็นช่องว่าง โอกาส และกำหนดเป็นความท้าทายที่ต้องขับเคลื่อน จากนั้นข้อมูลที่ได้กำลังคนต้องสามารถชี้แนะ (A: Advocacy) ผู้มีอำนาจ มีหน้าที่ความรับผิดชอบต้องไปขับเคลื่อนต่อ และข้อมูลที่ได้กำลังคนต้องไปสกัด ออกแบบเป็นมาตรการ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลูกค้า (I: Intervention) และท้ายที่สุดกำลังคนต้องสามารถบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ นวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ ไปสู่ประชาชน ผ่านตัวกลางในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ (M: Management)



ภาพ AZIIM สู่มรรถนะหลักกรมอนามัย

จากการกำหนดสมรรถนะนำมาสู่การกำหนด Career Development Plan (CDP) และ Output ทางวิชาการ ของผู้ที่เข้าสู่งานตำแหน่งสำคัญให้เป็นไปตามเป้าหมายกำลังคนที่ต้องการในทุกกระดับตั้งแต่แรกเข้าจนถึงขั้นสู่ตำแหน่งสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ

- 1) การปรับ mind set ของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันสู่บทบาทใหม่ของกรมอนามัย
- 2) ยกระดับกำลังคนให้เป็นผู้นำ และกองกำลังการเปลี่ยนแปลง (Volunteer Army)
- 3) สร้างผลผลิตที่มีคุณค่าให้องค์กร



มุ่งสู่ความสำเร็จจากกำลังคนภายใน และเครือข่ายจากภายนอก

การใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่ผ่านการพัฒนา กรมได้ระดมและคัดเลือก ข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง(Talent) ในสายงาน สายวิชาชีพต่าง ๆ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข พยาบาล ฯลฯ จำนวน 11 คน มาเป็น Dream Team (Ad-Hoc) ในการพัฒนาวิชาการ ตอบโจทย์ผู้บริหารระดับสูง แบบรวดเร็ว เร่งด่วน ในระยะเวลาอันสั้น เพื่อยกระดับเป็น National Lead เช่น National Health Promotion Package, Health Package ในประกันสังคม, Health Surveillance, การประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ เป็นต้น และนอกจากกำลังคนภายในกรมแล้ว การขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ กำลังคนภายนอกกรมเป็น Business Partner สำคัญ ในการส่งมอบสินค้าจากกรมทั้งนโยบาย กฎหมาย นวัตกรรม/เทคโนโลยีสู่ประชาชน กำลังคนกลุ่มสำคัญคือ เขตสุขภาพ ซึ่งกรมได้วิเคราะห์แล้วว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะส่งต่อสินค้าสู่ End User คือ เลขาฯ พชอ. (สาธารณสุขอำเภอ) พยาบาล หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสุขภาพ ทันตแพทย์/ทันตภิบาล นักวิชาการสาธารณสุข และ อปท. กรมจึงวางแผนพัฒนากำลังคนภายนอกในระบบสุขภาพ โดยมีการจัดทำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ Key Man เพื่อไปขับเคลื่อนงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

“องค์กรแห่งความสุข บุคลากรผูกพัน”

กรมอนามัย ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรสร้างสุข และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จึงได้ออกแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งประเด็น “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ด้วยการใช้ระบบ PMS เป็นเครื่องมือในการสร้างความ เป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศให้ผู้นักมีศักยภาพได้มีอิสระ คิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นวัตกรรม และจัดเวทีให้เกิดการแสดงผลงานของกำลังคน โดยจัดเวที LIKE TALK ทั้งระดับประเทศ และระดับภาค การสร้างเสริมให้บุคลากร ประกาดรางวัล TPSA การให้อิสระแก่เด็กรุ่นใหม่

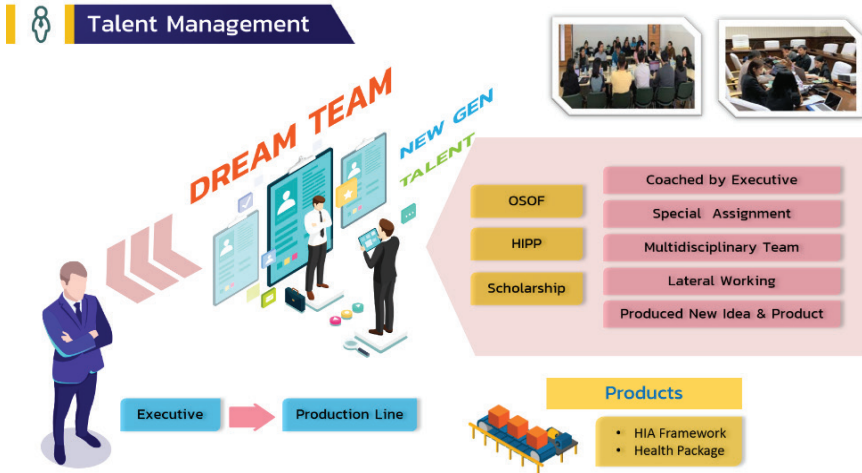
ที่มีความสามารถได้แสดงศักยภาพ (Dream Team และ Delta Team) นอกจากนี้ กรมอนามัยยังสนับสนุนการจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ในแนวคิดกรมอนามัย เป็นบ้านหลังที่ 2 “เน้นการมีส่วนร่วม” โดยเฉพาะส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ สำหรับบุคลากร กรมอนามัย ได้แก่ Moving Forward, Step Challenge จากการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรของกรมอนามัยที่ไม่มีปัญหา สุขภาพเพิ่มสูงขึ้น การจัดสวัสดิการ ในกรมตอบสนองการใช้ชีวิต ส่งผลให้ ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น

“องค์กรแห่งความสุข บุคลากรผูกพัน”

การสร้างความสำเร็จขององค์กร คือ ความสามารถของหน่วยงาน และ บุคลากร ในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมให้บรรลุภารกิจ ซึ่งการเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้บริบททางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมส่งผลกระทบต่อปัจจัยกำหนดสุขภาพ นำไปสู่ปัญหาด้านสุขภาพ เช่น Metabolic Syndrome การตั้งครกในวัยรุ่น การก้าวสู่สังคมสูงอายุ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องมองอย่างมีพลวัต พยากรณ์คาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ให้แม่นยำที่สุด การบริหารงานในทุกมิติ จึงต้องเห็นการเปลี่ยนแปลง และปรับองค์กร ให้ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับ โครงสร้างการทำงานที่รวดเร็ว กรมจึงจัดทำ โครงการ Dream team โดยคัดเลือกกำลัง

คนรุ่นใหม่ที่เคยผ่านการพัฒนาศักยภาพ โดยกรมอนามัย และเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent) มีทักษะ Digital ในการค้นหา ข้อมูลจาก Big Data หรือ Data Lake ประมาณ 10 คน ประกอบด้วยวิชาชีพ ที่เป็นสายงานหลัก ที่อยู่ต่างหน่วยงานร่วมกัน ทำงานในรูปแบบ Scrum มาเป็นทีมมันสมอง ให้ผู้บริหารระดับสูง สื่อสารตรงกับผู้บริหาร มาทำงานในลักษณะที่เป็น AGILE เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหาร ระดับสูงมอบหมายภารกิจสำคัญ เร่งด่วน รวมทั้ง Coaching และสื่อสารการทำงาน ด้วย Social media การประเมินจะดูผลผลิต เป็นสำคัญ จากนั้นจะได้ข้อมูลในการกำหนด Solution ให้กับผู้บริหาร ภารกิจที่ได้รับ มอบหมายครั้งแรกคือการทำข้อเสนอเรื่อง Health Promotion Package เพื่อนำไป เข้าระบบประกันสังคม

ซึ่งอยู่ระหว่างการนำเสนอต่อกระทรวงแรงงาน ปัจจุบันแรงงานที่ใช้ประกันสังคมส่วนใหญ่ ใช้งบประมาณเพื่อการรักษาพยาบาล ไม่ได้ใช้สำหรับป้องกัน และส่งเสริมสุขภาพ ดังนั้น หากการผลักดัน Package นี้สำเร็จ จะส่งผลต่อการเข้าถึงบริการส่งเสริมสุขภาพ ของแรงงานเพิ่มขึ้น และนำมาสู่การลดปัญหา NCDs (Non-Communicable Diseases) แนวคิด Package มองทั้ง Service ที่สามารถลดค่าใช้จ่าย การทำ application ระดับบุคคล ในการดูแลตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ทีมนี้ได้ใช้การทำงานรูปแบบเดียวกันต่อยอดในมิติอื่น เช่น การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ ในเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โครงการนี้ได้มองการใช้ศักยภาพคน เป็นกลยุทธ์สำคัญ ในการบริหาร เพื่อให้ตอบโจทย์องค์กร และปัจจุบันได้มีการขยายผลด้วยการสร้างทีมนวัตกรรม เพื่อผลิตผลงานให้กับกรมนำไปสู่การขับเคลื่อนการส่งเสริมสุขภาพ สอดคล้องกับนโยบาย ประเทศไทย 4.0



ภาพ Talent Management ของกรมอนามัย

ด้วยการปรับบทบาท และวางแผนกำลังคนใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับการขับเคลื่อนการนำในระดับประเทศ (National Lead) และระดับเขต (Regional Lead) ด้วยการยกระดับศักยภาพหน่วยงานส่วนกลาง และจัดสรรอัตรากำลังให้กับศูนย์อนามัยที่เป็นหน่วยปฏิบัติการในเขตสุขภาพ รวมทั้งการสร้างกลไกการทำงานแบบคร่อมข้ามสายงาน (Cluster) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตอบโจทย์เป้าหมายทางสุขภาพของกลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม อีกทั้งได้มีการวางแผนบริหารกำลังคนใหม่ โดยมุ่งสร้างสมรรถนะใหม่ (A2IM) ยกกระดับสมรรถนะกำลังคน ดึงศักยภาพคนรุ่นใหม่ มาทำงานท้าทาย (Dream Team) สร้าง Business Partner ด้วยการพัฒนาศักยภาพให้กับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และวางกลไกการถ่ายระดับและกำกับเชิงยุทธศาสตร์สู่การขับเคลื่อนด้วยระบบ PMS เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาคนของกรมอนามัยที่จะต้องเป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข”